

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pemasaran

Pemasaran merupakan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk memberikan informasi mengenai produk yang akan mereka jual kepada konsumen, serta mencari tahu keinginan konsumen mengenai produk yang akan dipasarkan untuk mencapai target perusahaan.

Kotler dan Armstrong (2014, h. 27) menyatakan *“The process by which companies create value for customers and build strong customer relationships in order to capture value from customers in return”*. Definisi tersebut mengartikan. Pemasaran merupakan proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan, bertujuan untuk menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalan.

Daryanto (2011) mengungkapkan bahwa pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan, dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain.

Sementara menurut Maynard dan Beckman yang dikutip oleh Alma (2011) dalam bukunya Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa yaitu *“Marketing embraces all business activities involved in the flow of goods and services from physical production to consumption”*. Definisi tersebut mengartikan. Pemasaran mencakup semua aktivitas bisnis yang terlibat dalam arus barang dan jasa dari produksi fisik hingga konsumsi.

Pemasaran memiliki definisi lain berdasarkan para tokoh dibawah ini:

1. Menurut Hasan (2013) Pemasaran adalah “proses mengidentifikasi, menciptakan dan mengkomunikasikan nilai, serta memelihara hubungan yang memuaskan pelanggan untuk memaksimalkan keuntungan perusahaan”.
2. Philip Kotler dan Kevin Lane Keller (2008) menyatakan “Pemasaran adalah proses kemasyarakatan di mana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan pihak lain.”
3. Kottler dan Keller (2011) menyatakan pemasaran adalah “mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan sosial”.

4. Downey (2002) menyatakan “Pemasaran didefinisikan sebagai telaah terhadap aliran produk secara fisik dan ekonomik dari produsen melalui pedagang perantara sampai ke tangan.”

Dari defnisi diatas dapat disimpulkan bahwa pemasaran yaitu kegiatan yang dilakukan perusahaan yang berkaitan langsung dengan harga, aktivitas promosi, serta produk ataupun jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, aktivitas yang berhubungan dengan pendistribusian barang, dan berhubungan langsung dengan konsumen di mana melakukan pertukaran yang tujuannya saling menguntungkan satu sama lain.

Menurut Kotler dan Keller (2008) pemasaran terbagi atas 10 jenis entitas, yaitu:

1. Barang, yaitu barang-barang yang berbentuk fisik dan merupakan bagian terbesar dari produksi dan usaha pemasaran kebanyakan negara.
2. Jasa, yaitu ketika suatu negara perekonomiannya semakin maju, maka proporsi kegiatan yang ada terfokus pada produksi jasa. Banyak produksi untuk pasar yang mengalami bauran antara barang dan jasa.
3. Pengayaan pengalaman, yaitu dengan memadukan antara beberapa produk barang dan jasa, perusahaan dapat menciptakan, mempergelarkan dan memasarkan pengayaan pengalaman.
4. Peristiwa, yaitu ketika pemasar dapat tanggap akan kebutuhan konsumen untuk mempromosikan suatu peristiwa yang berkaitan dengan berupa ulang tahun, pameran dagang atau pementasan.
5. Orang, yaitu perusahaan/individu yang bergerak di bidang konsultan manajemen dan menjadi Humas (PR) dari konsumen itu.
6. Tempat, yaitu ketika sebuah perusahaan/ negara tanggap akan potensi yang ada, dan berusaha mengembangkan sehingga potensi yang ada menjadi sumber pemasukan bagi perusahaan atau negara tersebut. Para pemasar yang bergerak di bidang ini mencakup spesialis di bidang pengembangan ekonomi, agen real estate dan pariwisata.
7. Properti, yaitu hak kepemilikan tak berwujud baik itu berupa benda nyata atau financial. Properti diperjual belikan, dan menyebabkan timbulnya pemasaran.
8. Organisasi, yaitu bagaimana organisasi dapat secara aktif berusaha untuk membangun citra kuat pada masyarakat, guna lebih memenangkan persaingan

yang ada. Hal ini membutuhkan pemasar yang tanggap terhadap apa dan bagaimana membentuk citra publik atas barang dan jasa yang dipasarkan.

9. Informasi, yaitu sesuatu yang dapat di produksi dan dipasarkan sebagai suatu produk. Pada hakikatnya, informasi merupakan sesuatu yang di produksi dan di distribusikan serta dapat di nikmati.
10. Gagasan, yaitu setiap penawaran pasar mencakup inti dari suatu gagasan dasar dari pemasar, yang berusaha mencari apa yang menjadi kebutuhan yang bisa dipenuhi.

2.1.1 Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran merupakan hal yang sangat penting yang dapat membantu perusahaan dalam melakukan interaksi dengan konsumen untuk membeli produk atau jasa yang ditawarkan. Bauran pemasaran juga menentukan keberhasilan perusahaan dalam mengejar keuntungan. Kotler dan Armstrong (2014:76) mendefinisikan bauran pemasaran sebagai berikut, "*Marketing mix is the set of tactical marketing tools that the firm blends to produce the response it wants in the target market*". Definisi tersebut menyatakan bahwa. Bauran pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran taktis diperusahaan memadukan dua menghasilkan respon yang diinginkan dalam pasar sasaran.

Unsur-unsur Bauran Pemasaran dapat digolongkan dalam empat kelompok pengertian dari masing-masing variabel bauran pemasaran didefinisikan oleh Kotler dan Armstrong (2014:76) sebagai berikut :

1. Produk adalah kombinasi barang dan jasa perusahaan menawarkan dua target pasar.
2. Harga adalah jumlah pelanggan harus dibayar untuk memperoleh produk.
3. Tempat adalah mencakup perusahaan produk tersedia untuk menargetkan pelanggan.
4. Promosi adalah mengacu pada kegiatan berkomunikasi kebaikan produk dan membujuk pelanggan sasaran.

2.1.2 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan taktik atau cara yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan penjualan produk atau jasa. Strategi pemasaran menurut Tjiptono (2008) merupakan "Rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak

dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu”.

Rencana pemasaran tersebut meliputi tindakan-tindakan pemasaran yang dapat mempengaruhi permintaan terhadap produk, diantaranya dalam hal mengubah harga, memodifikasi produk sesuai keinginan dan kebutuhan konsumen, merubah iklan agar lebih menarik, merancang promosi khusus, menentukan pilihan saluran distribusi, dan lain-lain.

Strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu. Perusahaan bisa menggunakan dua atau lebih program pemasaran secara bersamaan, sebab setiap jenis program (seperti periklanan, promosi penjualan, personal selling, layanan pelanggan, atau pengembangan produk) memiliki pengaruh yang berbeda-beda terhadap permintaan. Oleh sebab itu, dibutuhkan mekanisme yang dapat mengkoordinasikan program pemasaran agar program-program itu sejalan dan terintegrasi dengan dinergistik (Tjiptono dan Chandra 2012). Adapun unsur-unsur pokok dalam strategi pemasaran yaitu dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2. 1 Unsur Pokok Strategi Pemasaran

Unsur	Alternatif
Pemilihan pasar sasaran	Semua pembeli dipasar relevan Pembeli di beberapa segmen Pembeli di satu segmen ceruk pasar
Tipe permintaan yang ingin distimulasi	Permintaan primer <ul style="list-style-type: none"> • Di antara para pemakai baru • Di antara para pemakai saat ini Permintaan selektif <ul style="list-style-type: none"> • Dalam <i>servered market</i> yang baru • Diantara pelnggan pesaing • Dalam basis pelanggan saat ini

(Sumber: Tjiptono dan Chandra, 2012)

2.1.3 Pemilihan Strategi Pemasaran

Proses pemilihan strategi pemasaran membutuhkan pertimbangan cermat atas sejumlah tipe informasi seperti dibawah ini (Sofjan Assauri, 2008, h. 183):

1. Tujuan atau Sasaran Produk

Tujuan produk harus dijadikan pedoman dalam menentukan tipe dasar strategi yang dibutuhkan. Jika tujuan utama produk adalah meningkatkan volume

penjualan atau pertumbuhan pangsa pasar, maka alternatif utama yang dipertimbangkan adalah strategi permintaan selektif yang berfokus pada upaya merebut pelanggan dari pesaing atau memperluas pasar yang dilayani. Sebaliknya, apabila tujuan produk lebih menekankan pada aliran kas dan profitabilitas, maka strategi pemasarannya difokuskan pada mempertahankan/meningkatkan permintaan dari basis pelanggan saat ini.

2. Peluang Pasar

Karakteristik dan besarnya peluang pasar harus ditetapkan secara jelas berdasarkan analisis pasar dan pengukuran pasar. Analisis pasar memberikan informasi mengenai siapa yang membeli bentuk produk (dan siapa yang tidak membelinya), berbagai situasi pemakaian produk (dan juga situasi yang tidak menggunakan produk), dan faktor-faktor yang mempengaruhi kesediaan dan kemampuan untuk membeli.

3. Kesuksesan Pasar (*Market Success*)

Manajer pemasaran harus memahami jenis keunggulan bersaing dan tingkat pengeluaran pemasaran yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan pasar. Melalui analisis persaingan, perusahaan dapat memahami pesaingnya, seberapa besar tingkat intensitas pesaingnya yang ada dan keunggulan apa yang harus dikembangkan dalam rangka bersaing secara efektif menghadapi para pesaing merek langsung (strategi permintaan selektif) atau para pesaing kelas produk yang tidak langsung (strategi permintaan primer).

2.1.4 Jenis – Jenis Strategi Pemasaran

Dalam hubungan strategi pemasaran, menurut Sofjan Assauri (2008, h. 179) bahwa strategi pemasaran secara umum ini, dapat dibedakan tiga jenis strategi pemasaran yang dapat ditempuh perusahaan yaitu:

1. Strategi pemasaran yang tidak membedakan pasar (*Undifferentiated marketing*).

Dengan strategi ini, perusahaan menganggap pasar sebagai suatu keseluruhan, sehingga perusahaan hanya memperhatikan kebutuhan konsumen secara umum, Oleh karena itu perusahaan hanya menghasilkan dan memasarkan satu macam produk saja dan berusaha menarik semua pembeli dan calon pembeli dengan suatu rencana pemasaran saja. Strategi ini bertujuan untuk melakukan penjualan secara massal, sehingga menurunkan biaya. Perusahaan memusatkan perhatiannya pada

seluruh konsumen dan kebutuhannya, serta merancang produk yang dapat menarik sebanyak mungkin para konsumen tersebut. Perusahaan yang menggunakan strategi ini, tidak menghiraukan adanya kelompok pembeli yang berbeda-beda. Pasar dianggap sebagai suatu keseluruhan dengan ciri kesamaan dalam kebutuhannya. Salah satu keuntungan strategi ini adalah kemampuan perusahaan untuk menekan biaya sehingga dapat lebih ekonomis. Sebaliknya, kelemahannya adalah apabila banyak perusahaan lain juga menjalankan strategi pemasaran yang sama, maka akan terjadi persaingan yang tajam untuk menguasai pasar tersebut (hyper competition), dan mengabaikan segmen pasar yang kecil lainnya. Akibatnya, strategi ini dapat menyebabkan kurang menguntungkannya usaha-usaha pemasaran perusahaan, karena banyak dan makin tajamnya persaingan.

2. Strategi pemasaran yang membedakan pasar (*Differentiated marketing*).

Dengan strategi ini, perusahaan hanya melayani kebutuhan beberapa kelompok konsumen tertentu dengan jenis produk tertentu pula. Jadi perusahaan atau produsen menghasilkan dan memasarkan produk yang berbeda-beda untuk tiap segmen pasar. Dengan perkataan lain, perusahaan atau produsen menawarkan berbagai variasi produk dan product mix, yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan kelompok konsumen atau pembeli yang berbeda-beda, dengan program pemasaran yang tersendiri diharapkan dapat dicapai tingkat penjualan yang tertinggi dalam masing-masing segmen pasar tersebut. Perusahaan yang menggunakan strategi ini bertujuan untuk mempertebal kepercayaan kelompok konsumen tertentu terhadap produk yang dihasilkan dan dipasarkan, sehingga pembeliannya akan dilakukan berulang kali. Dengan demikian diharapkan penjualan perusahaan akan lebih tinggi dan kedudukan produk perusahaan akan lebih kuat atau mantap di segmen pasar. Keuntungan strategi pemasaran ini, penjualan dapat diharapkan akan lebih tinggi dengan posisi produk yang lebih baik di setiap segmen pasar, dan total penjualan perusahaan akan dapat ditingkatkan dengan bervariasinya produk yang ditawarkan. Kelemahan strategi ini adalah, terdapat kecenderungan biaya akan lebih tinggi karena kenaikan biaya produksi untuk modifikasi produk, biaya administrasi, biaya promosi, dan biaya investasi.

3. Strategi pemasaran yang terkonsentrasi (*Concentrated marketing*)

Dengan strategi ini, perusahaan menghususkan pemasaran produknya dalam beberapa segmen pasar, dengan pertimbangan keterbatasan sumberdaya perusahaan. Dalam hal ini perusahaan produsen memilih segmen pasar tertentu dan

menawarkan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan kelompok konsumen yang ada pada segmen pasar itu, yang tentunya lebih spesifik. Strategi pemasaran ini mengutamakan seluruh usaha pemasaran pada satu atau beberapa segmen pasar tertentu saja. Jadi perusahaan memusatkan segala kegiatan akan memberikan keuntungan yang terbesar. Keuntungan penggunaan strategi ini, perusahaan dapat diharapkan akan memperoleh kedudukan atau posisi yang kuat di dalam segmen pasar tertentu yang dipilih. Hal ini karena, perusahaan akan mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang lebih baik dalam melakukan pendekatan bagi pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen dari segmen pasar yang dilayaninya. Di samping itu perusahaan memperoleh keuntungan karena spesialisasi dalam produksi, distribusi dan usaha promosi, sehingga apabila segmen pasar dipilih secara tepat, akan dapat memungkinkan berhasilnya usaha pemasaran produk perusahaan tersebut. Kelemahan strategi pemasaran ini adalah perusahaan akan menghadapi risiko yang besar bila hanya tergantung pada satu atau beberapa segmen pasar saja. Hal ini karena, kemungkinan terjadinya perubahan selera para konsumen, atau peningkatan kemampuan daya saing perusahaan lain yang dapat melebihi kemampuan perusahaan ini dalam melayani pasar secara baik dan efektif.

2.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang dilakukan peneliti untuk mendapatkan data-data yang diperlukan dalam melakukan penelitiannya. Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan dalam pengumpulan data, salah satunya adalah dengan penyebaran kuesioner.

2.2.1 Kuesioner

Kuesioner merupakan salah satu teknik pengumpulan informasi atau data yang dilakukan dengan memberikan sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Berdasarkan data awal yang diperlukan didapatkan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner sangat cocok digunakan untuk responden dalam jumlah cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas.

Kuesioner dapat berupa pertanyaan atau pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos atau internet. Bila penelitian dilakukan pada lingkup yang tidak terlalu luas, kuesioner

dapat diantarkan langsung dalam waktu tidak terlalu lama sehingga pengiriman kuesioner kepada responden tidak perlu melalui pos. Dengan adanya kontak langsung dari peneliti atau pengumpul data dengan responden akan menciptakan suatu kondisi yang cukup baik sehingga responden dengan sukarela akan memberikan data obyektif dan cepat. Dilihat dari segi pertanyaannya, maka kuesioner dapat dibedakan macam-macam bentuknya, antara lain sebagai berikut, (Walgito, 2010):

1. Kuesioner tertutup (*Closed Question*)

Pertanyaan-pertanyaan yang tertutup adalah pertanyaan-pertanyaan yang berbentuk, yang dalam hal ini responden tinggal memilih jawaban-jawaban yang telah disediakan di dalam kuesioner itu. Jadi jawaban telah terkait, responden tidak dapat memberikan jawabannya secara bebas yang mungkin dikehendaki oleh responden rang bersangkutan.

2. Kuesioner terbuka (*Open Question*)

Pertanyaan-pertanyaan yang terbuka adalah pertanyaan-pertanyaan yang masih memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi responden untuk memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi responden untuk memberikan jawaban atau tanggapan terhadap kuesioner terbuka (*Open Question*).

3. Kuesioner tertutup-terbuka (*Open and Closed Question*)

Pertanyaan-pertanyaan model ini merupakan percampuran dari kedua macam pertanyaan sebelumnya. Dalam kuesioner ini, disamping adanya pertanyaan terbuka juga terdapat pertanyaan yang tertutup. Kuesioner macam ini disebut kuesioner tertutup-terbuka (*open and closed question*).

2.2.2 Populasi dan Sampel

Salah satu langkah dalam penelitian ilmiah adalah menentukan populasi dan sample. Kesalahan dalam menentukan sampel dapat berakibat fatal, karena sampel menjadi tidak representatif, dan hasil penelitian tidak akan dapat mencerminkan keadaan yang sebenarnya. Oleh karena itu memilih teknik penentuan sampel yang tepat menjadi sangat penting untuk mendapatkan sampel yang representatif.

2.2.2.1 Populasi

Populasi merupakan suatu “*universe*”, yakni wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek atau obyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu, yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik simpulannya. Populasi

tidak hanya berupa orang, tetapi bisa juga berupa benda yang lainnya (Nurhayati, 2012).

2.2.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang sengaja dipilih oleh peneliti untuk diamati, sehingga sampel ukurannya lebih kecil dibandingkan populasi dan berfungsi sebagai wakil dari populasi (Nurhayati, 2012).

2.2.3 Penentuan Jumlah Sampel

Dalam menentukan populasi kita harus memperhatikan waktu, biaya dan tenaga. Bila jumlah populasi dipandang terlalu besar maka peneliti hanya meneliti sebagian dari populasi saja (sampel). Tetapi pengambilan sampel tidak boleh dilakukan secara sembarangan ada hukum statistika dalam menentukan jumlah sampel. Sampel yang dibutuhkan dapat dihitung dengan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut (Riduan, 2005):

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \dots\dots\dots (II.1)$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = Persen kelonggaran ketidaktelitian (*error*)

2.2.4 Dimensi Kualitas Produk

Menurut Mullins, Orville, Larreche, dan Boyd (2005:422) apabila perusahaan ingin mempertahankan keunggulan kompetitifnya dalam pasar, perusahaan harus mengerti aspek dimensi apa saja yang digunakan oleh konsumen untuk membedakan produk yang dijual perusahaan tersebut dengan produk pesaing. Dimensi kualitas produk tersebut terdiri dari:

1. *Performance* (kinerja), berhubungan dengan karakteristik operasi dasar dari sebuah produk.
2. *Durability* (daya tahan), yang berarti berapa lama atau umur produk yang bersangkutan bertahan sebelum produk tersebut harus diganti. Semakin besar frekuensi pemakaian konsumen terhadap produk maka semakin besar pula daya tahan produk.

3. *Conformance to specifications* (kesesuaian dengan spesifikasi), yaitu sejauh mana karakteristik operasi dasar dari sebuah produk memenuhi spesifikasi tertentu dari konsumen atau tidak ditemukannya cacat pada produk.
4. *Features* (fitur), adalah karakteristik produk yang dirancang untuk menyempurnakan fungsi produk atau menambah ketertarikan konsumen terhadap produk.
5. *Reliability* (reliabilitas), adalah probabilitas bahwa produk akan bekerja dengan memuaskan atau tidak dalam periode waktu tertentu. Semakin kecil kemungkinan terjadinya kerusakan maka produk tersebut dapat diandalkan.
6. *Servieability*. Yaitu karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan, kompetensi, kemudahan, dan akurasi dalam memberikan layanan untuk perbaikan barang.
7. *Fit and Finish*, berhubungan dengan bagaimana penampilan produk bisa dilihat dari tampak, rasa, bau, dan bentuk dari produk.
8. *Brand Name*, sering dibidang merupakan hasil dari penggunaan pengukuran yang dilakukan secara tidak langsung karena terdapat kemungkinan bahwa konsumen tidak mengerti atau kekurangan informasi atas produk yang bersangkutan. Jadi, persepsi konsumen terhadap produk didapat dari harga, merek, periklanan, reputasi, dan negara asal.

2.3 *Quality Function Deployment (QFD)*

Quality Function Deployment (QFD) memberikan informasi mengenai produk yang diinginkan oleh konsumen. QFD yang akan diuraikan meliputi pengertian QFD, manfaat QFD, kelemahan QFD serta tahapan QFD.

2.3.1 *Pengertian Quality Function Deployment (QFD)*

Tony Wijaya (2018, h. 41) mengemukakan bahwa *Quality Function Deployment (QFD)* merupakan pendekatan yang sistematis dalam menentukan apa yang diinginkan konsumen dan menerjemahkan keinginan tersebut secara akurat ke dalam desain teknis, *manufacturing*, dan perencanaan produksi yang tepat.

Menurut Akaio dalam Tony Wijaya (2018, h. 42), “*QFD as a method for developing a design quality aimed at satisfying the customer and then translating the consumer demand into design targets and major quality assurance points to be used throughout the production phase.*” Dalam definisi tersebut. QFD adalah metode untuk mengembangkan kualitas design yang ditujukan untuk memuaskan konsumen dan

kemudian menerjemahkan permintaan konsumen tersebut ke dalam target desain dan poin-poin jaminan kualitas utama yang akan digunakan sepanjang tahap produksi tersebut.

Menurut Tony Wijaya (2018, h. 71) “QFD merupakan praktik untuk merancang proses sebagai tanggapan terhadap kebutuhan pelanggan. QFD berusaha menerjemahkan apa yang dibutuhkan pelanggan menjadi apa yang dihasilkan oleh organisasi. QFD memungkinkan organisasi memprioritaskan kebutuhan pelanggan, menemukan tanggapan *inovatif* terhadap kebutuhan tersebut, memperbaiki proses sehingga tercapai *efektivitas* maksimum. QFD juga merupakan praktik menuju perbaikan proses yang dapat memungkinkan organisasi mencapai harapan pelanggan.

2.3.2 Manfaat *Quality Function Deployment* (QFD)

Menurut Nasution (2001) QFD membawa sejumlah manfaat bagi organisasi yang berupaya meningkatkan persaingan mereka secara terus menerus memperbaiki kualitas dan produktifitas. Manfaat dari QFD antara lain:

1. Fokus pada Pelanggan.

QFD memerlukan pengumpulan masukan dan umpan balik dari pelanggan. Informasi kemudian diterjemahkan ke dalam sekumpulan persyaratan pelanggan yang spesifik.

2. Efisiensi Waktu

QFD dapat mengurangi waktu yang dibutuhkan dalam pengembangan produk karena memfokuskan pada persyaratan pelanggan yang spesifik dan telah diidentifikasi dengan jelas.

3. Orientasi Kerjasama Tim

QFD merupakan pendekatan orientasi kerjasama tim. Semua keputusan dalam proses didasarkan atas consensus dan dicapai melalui diskusi mendalam dan brainstorming.

4. Orientasi pada Dokumentasi

Salah satu produk yang dihasilkan dari proses QFD adalah dokumen komprehensif mengenai semua data yang berhubungan dengan segala proses yang ada dan perbandingannya dengan persyaratan pelanggan.

Sementara Menurut pendapat ASI (2003) dalam Tony Wijaya (2018) manfaat utama QFD yaitu menurunkan waktu proses, meningkatkan komunikasi internal, dokumentasi yang lebih baik, menghemat biaya.

Sementara menurut Ariani (1999) dalam Tony Wijaya (2018, h. 44) mengungkapkan bahwa QFD mempunyai manfaat:

1. *Customer Focused*, yaitu mendapatkan input dan umpan balik dari pelanggan mengenai kebutuhan dan harapan pelanggan. Hal ini penting, karena kinerja organisasi tidak akan terlepas dari pelanggan, apalagi bila para pesaing melakukan hal yang sama.
2. *Time Efficient*, yaitu mengurangi waktu pengembangan produk. Dengan menerapkan QFD maka program pengembangan produk akan memfokuskan pada kebutuhan dan harapan pelanggan.
3. *Time Oriented*. QFD menggunakan pendekatan yang berorientasi pada kelompok. Semua keputusan didasarkan pada consensus dan keterlibatan semua orang dalam diskusi dan pengambilan kesimpulan dengan teknik *brainstorming*.
4. *Documentation Oriented*. QFD menggunakan data dan dokumentasi yang berisi semua proses dan seluruh kebutuhan dan harapan pelanggan. Data dan dokumentasi ini digunakan sebagai informasi mengenai kebutuhan dan harapan pelanggan yang selalu diperbaiki dari waktu per waktu.

Tony Wijaya dalam buku Manajemen Kualitas Jasa (2018, hh. 43-44), mengatakan bahwa QFD mempunyai manfaat sebagai berikut.

1. Mengurangi biaya. Hal ini dapat terjadi karena produk yang dihasilkan benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan, sehingga tidak ada pengulangan pekerjaan atau pembuangan bahan baku karena tidak sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan oleh pelanggan. Pengurangan biaya dapat dicapai dengan pembelian bahan baku, pengurangan biaya *overhead* atau pengurangan upah, penyederhanaan proses produksi dan pengurangan pemborosan (*waste*).
2. Meningkatkan pendapatan. Dengan pengurangan biaya, maka hasil yang kita terima akan lebih meningkat. Dengan QFD, produk atau jasa yang dihasilkan akan lebih dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.
3. Mengurangi waktu produksi. QFD adalah kunci penting dalam pengurangan biaya. QFD akan membuat tim pengembangan produk atau jasa untuk membuat keputusan awal dalam proses pengembangan. Ada beberapa cara dimana QFD dapat mengurangi biaya produksi, antara lain QFD membantu

mengurangi perubahan-perubahan dan QFD membantu mengurangi biaya pelaksanaan produksi karena pengurangan kegiatan.

2.3.3 Kelemahan *Quality Function Deployment* (QFD)

Metode *Quality Function Deployment* (QFD) ini mempunyai kelemahan juga, dalam pendapat Tony Wijaya di buku Manajemen Kualitas jasa (2018, h. 45) berpendapat bahwa *Quality Function Deployment* (QFD) mempunyai kelemahan-kelemahan, sebagai berikut:

1. Memerlukan keahlian spesifik beragam yaitu input pada QFD memerlukan analisis pasar. Penerjemahan karakteristik kualitas membutuhkan keahlian perancangan penerjemahan ke spesifikasi teknis.
2. Kesulitan dalam pengisian matriks, terutama bila ukurannya terlalu besar.
3. Hanya merupakan alat, tidak ada kejelasan kerangka pemecahan masalah. QFD merupakan metode yang beroperasi berdasarkan input, mengolahnya, dan mengeluarkan output tertentu. Keberhasilan alat ini ditentukan oleh kejelian melihat konteks permasalahan yang dapat dikategorikan menjadi *upstream* yaitu penentuan sumber input yang tepat, dan *downstream* yaitu tindak lanjut yang dilakukan pada output.
4. Bersifat proyek tanpa kelanjutan yaitu tidak ada pembakuan institusi atau *job discipion* yang tepat untuk orang-orang yang terlibat didalamnya.

2.3.4 Tahapan *Quality Function Deployment* (QFD)

Tahap-tahap dan pengimplementasian *Quality Function Deployment* (QFD) secara umum dimulai dengan suara pelanggan dan kemudian berlanjut melalui 4 aktivitas utama yaitu: (Gaspersz,2001)

1. Perencanaan Produk (*Product Planning*)
Menerjemahkan kebutuhan-kebutuhan pelanggan kedalam kebutuhan-kebutuhan teknik (*technical requirements*).
2. Desain Produk (*Product Design*)
Menerjemahkan kebutuhan-kebutuhan teknik kedalam karakteristik komponen.
3. Perencanaan Proses (*Process Planning*)
Mengidentifikasi langkah-langkah proses dan parameter-parameter serta menerjemahkan kedalam karakteristik proses.

4. Perencanaan Pengendalian Proses (Process Planning Control)

Menetapkan atau menentukan metode-metode pengendalian untuk mengendalikan karakteristik proses.

2.4 House of Quality (HOQ)

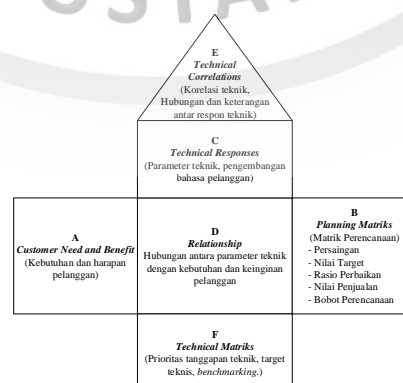
House of Quality (HOQ) merupakan diagram yang menggambarkan hubungan antara keinginan konsumen dengan karakteristik teknis sehingga dapat diketahui spesifikasi produk berdasarkan keinginan konsumen tersebut.

2.4.1 Pengertian *House of Quality* (HOQ)

Tony Wijaya (2018, h. 72) menyatakan HOQ adalah “Alat yang digunakan untuk menggunakan struktur QFD yang berbentuk rumah”.

2.4.2 Matriks *House of Quality* (HOQ)

Matrik *House Of Quality* (HOQ) adalah bentuk yang paling dikenal dari representasi QFD. Matrik ini pada dasarnya terdiri dari dua bagian utama. Bagian horisontal pada matrik ini berisi tentang informasi yang berhubungan dengan konsumen dan ini disebut dengan *customer table*. Bagian vertikal pada matrik berisi tentang informasi teknis sebagai respon dari input konsumen, dan disebut dengan *technical table*. *Customer information* tentang konsumen untuk memberikan informasi dalam pembentukan metode QFD, sedangkan teknik informasi adalah responden yang dibutuhkan dari konsumen yang bermanfaat bagi distributor. Mendefinisikan matriks *House of Quality* atau rumah kualitas sebagai alat yang digunakan untuk menggunakan struktur QFD. Hasil akhir dalam penerapan metode QFD adalah matriks *House of Quality*. Matriks *House of Quality* merupakan matriks yang berbentuk rumah (Tony Wijaya, 2011). Matrik *House Of Quality* secara umum dapat dilihat pada Gambar 2.2.



Gambar 2. 1 Matriks *House of Quality* (HOQ)

(Sumber: Tony Wijaya, 2018)

Keterangan dari tiap bagian adalah sebagai berikut (Tony Wijaya, 2018, hh. 73-77):

1. Bagian A

Berisi daftar semua kebutuhan dan harapan pelanggan yang biasanya ditentukan dengan riset pasar secara kualitatif. Cara untuk mengetahui kebutuhan dan harapan pelanggan antara lain:

- a. Mengadakan wawancara secara langsung dengan pelanggan untuk mengetahui keinginan mereka.
- b. Menyebarkan angket atau kuesioner kepada pelanggan mengenai kebutuhan dan harapan terhadap produk/jasa yang diberikan organisasi atau perusahaan kepada pelanggan.
- c. Menerima keluhan dan saran dari pelanggan.
- d. Mengadakan pengujian terhadap pelanggan potensial, yaitu dengan memberikan produk/jasa kepada mereka, kemudian meminta tanggapan terhadap produk/jasa tersebut.

2. Bagian B

Berisi berbagai macam informasi. Pertama, data pasar dari atribut pada bagian A yang bersifat kualitatif perlu diketahui derajat kepentingannya bagi konsumen pada setiap atribut produk/jasa yang signifikan. Riset pasar ini bersifat kuantitatif.

Kedua, perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap kinerja produk/jasa yang dihasilkan perusahaan dengan kinerja produk/jasa yang dihasilkan perusahaan pesaingnya. Dari hal ini, maka perusahaan dapat mengetahui gap antara atribut-atribut produk/jasa yang dihasilkan perusahaan dengan yang dihasilkan oleh perusahaan pesaingnya.

Ketiga, perusahaan perlu menetapkan tujuan strategis untuk produk atau jasa baru. Setiap atribut produk/jasa perlu ditetapkan nilai target sesuai dengan kemampuan dari sumber daya yang dimiliki perusahaan. Semakin tinggi nilai target, maka akan semakin besar gap antara atribut produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan dengan nilai target, sehingga untuk mencapai nilai target yang telah ditetapkan dibutuhkan usaha yang besar.

Keempat, dengan mengetahui besarnya nilai target dan kinerja dari atribut produk/jasa perusahaan, maka dapat diukur besarnya rasio perbaikan (improvement). Rasio perbaikan ini diukur dengan rumus:

$$\text{Rasio Perbaikan} = \frac{\text{Nilai Target}}{\text{Kinerja Jasa}} \dots\dots\dots(\text{II.2})$$

Sebelum menghitung bobot dari setiap atribut, perlu dipahami terlebih dahulu apa yang disebut sales point. Sales point adalah persepsi atau pendapat tentang suatu produk/jasa dari pihak manajemen. Dan nilai atau bobot yang sering dipakai pada ketentuan sales point dapat dilihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2. 2 Sales Point

Nilai	Keterangan
1	Tidak terdapat penjualan
1.2	Titik penjualan tengah atau sedang
1.5	Titik penjualan tinggi

(Sumber: Tony Wijaya, 2018)

Kelima, perusahaan perlu menetapkan bobot (weight) dari setiap atribut jasa. Bobot ini dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\text{Bobot} = \text{Derajat Kepentingan} \times \text{Rasio Perbaikan} \times \text{Sales Point} \dots\dots\dots(\text{II.3})$$

Dan yang terakhir adalah dengan melakukan normalisasi terhadap bobot. Normalisasi bobot dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Normalisasi Bobot} = \frac{\text{Bobot}}{\text{Total Bobot}} \dots\dots\dots(\text{II.4})$$

3. Bagian C

Merupakan parameter teknik yang memberikan gambaran bagaimana cara tim pengembangan produk/jasa dalam merespon keinginan konsumen. Suara konsumen baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif harus diterjemahkan ke dalam suara pengembang. Penerjemahan ini biasanya kita sebut sebagai *Substitute Quality Characteristics* (SQC). Di sini akan diterjemahkan bahasa konsumen ke dalam bahasa organisasi teknik (*Organization's Technical Language*).

4. Bagian D

Bagian ini menunjukkan hubungan antara parameter teknik dengan keinginan konsumen yang telah dimodelkan dalam QFD. Di sini akan digunakan matrik dalam mempelajari hubungan tersebut yang dapat bersifat kuat, moderat, lemah dan tidak ada hubungan, seperti dapat dilihat pada Tabel 2.3.

Tabel 2. 3 Simbol dan Nilai Matriks Interaksi

Hubungan	Simbol	Nilai
Tidak Ada Hubungan		0
Lemah	△	1
Moderat	○	3
Kuat	●	9

(Sumber: Tony Wijaya, 2018)

Untuk memperoleh informasi yang bersifat kuantitatif, maka nilai yang merupakan representasi hubungan di atas perlu dikalikan dengan normalisasi bobot.

5. Bagian E

QFD merupakan kunci untuk menuju concuren engineering, karena di sini ada fasilitas untuk mengkomunikasikan satu sama lain dari bagian parameter teknik. Bagian ini disebut sebagai *technical correlations* atau atap dari *House Of Quality*. Bagian ini akan memetakan hubungan dan saling ketergantungan diantara parameter teknik. Interaksi antara parameter teknik dapat dilihat pada Tabel 2.4.

Tabel 2. 4 Simbol Interaksi Parameter Interaksi

Simbol	Pengaruh Hubungan
√√	Positif kuat
√	Positif moderat
	Tidak ada hubungan

(Sumber: Tony Wijaya, 2018)

6. Bagian F

Bagian ini berisi berbagai macam informasi. Pertama, menghitung besarnya pengaruh dari technical response serta keinginan konsumen. Dari perhitungan ini, dapat dilakukan perbandingan terhadap jenis parameter teknik, sehingga dapat diketahui prioritas pengembangan produk/jasa.

Kedua, perbandingan antara produk/jasa yang dihasilkan perusahaan dan produk/jasa yang dihasilkan pesaing. Untuk itu perlu ditetapkan terlebih dahulu satuan ukur dari parameter teknik. Informasi ini dapat digunakan untuk melakukan benchmarking dari produk/jasa pesaing.

Ketiga, dari perbandingan di atas maka perusahaan dapat menetapkan sasaran kinerja (nilai target) secara teknis yang akan dicapai perusahaan. Penetapan target ini akan disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

2.5 SWOT

SWOT merupakan cara dalam pembuatan strategi dengan mengukur kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) yang dimiliki oleh perusahaan.

2.5.1 Definisi SWOT

Kotler (2009) memberikan kesimpulan mengenai SWOT:

1. Kekuatan (*Strength*)
 - Pengalaman dan pandangan industri yang mendalam.
 - Desainer produk yang kreatif tetapi praktis.
 - Penggunaan model bisnis yang sangat efisien dan fleksibel dengan memanfaatkan penjualan dan distribusi pelanggan langsung.
2. Kelemahan (*Weakness*)
 - Ketergantungan terhadap modal luar yang diperlukan untuk menumbuhkan bisnis.
 - Kurangnya pengecer yang dapat bekerja tatap muka dengan pelanggan untuk menghasilkan kesadaran merek dan produk.
 - Kesulitan mengembangkan kesadaran merek (*brand awareness*) sebagai perusahaan yang baru berdiri.
3. Peluang (*Opportunity*)
 - Partisipasi dalam industri yang sedang tumbuh.
 - Penurunan biaya produk melalui skala keekonomisan.
 - Kemampuan untuk mendongkrak usaha pemasaran peserta industri lain untuk membantu menumbuhkan pasar umum.
4. Ancaman (*Threat*)
 - Persaingan masa depan/potensial dari peserta pasar yang sudah mapan.
 - Penurunan ekonomi yang bisa memberi dampak negatif pada pengeluaran orang dari pendapatan bebas untuk produk kebugaran/rekreasional.
 - Peluncuran hasil studi yang mempertanyakan keamanan berseluncur atau ketidakmampuan kita mencegah trauma besar yang diakibatkan berseluncur.

2.5.2 Analisis SWOT

Mary dan Robbins Coulter dalam Erwin Suryatama (2014:25) mendefinisikan analisis SWOT adalah suatu analisis organisasi dengan menggunakan kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman dari lingkungan.

Sedangkan menurut Erwin Suryatama (2014) analisa SWOT merupakan sebuah metode yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis atau proyek yang mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa analisis SWOT merupakan analisis yang dilakukan dalam mengetahui kekuatan (*Strengths*), peluang (*Opportunities*), kelemahan (*Weaknesses*), dan ancaman (*Threats*) dari faktor internal dan eksternal sebuah perusahaan, maka setelah itu dapat disusun strategi-strategi yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

2.5.3 Matriks SWOT

Salah satu metode atau alat analisis yang digunakan untuk menyusun deskripsi tentang faktor-faktor strategi perusahaan adalah SWOT Matrix. Matrix ini di nilai mampu menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman *eksternal* yang di hadapi oleh perusahaan harus disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternative strategik.

Matriks Tows atau SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. (Rangkuti, 2013, h. 83). Matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 2.8.

Tabel 2. 5 Matriks SWOT

IFAS EFAS	<i>Strengths</i> (S) Tentukan 5-10 Faktor-Faktor Kekuatan Internal	<i>Weaknesses</i> (W) Tentukan 5-10 Faktor-Faktor Kelemahan Internal
Opportunities (O) Tentukan 5-10 Faktor-Faktor Peluang Eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Treaths (T) Tentukan 5-10 Faktor-Faktor Ancaman Eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

(Sumber : Freddy Rangkuti, 2013, h. 83)

Matriks SWOT memiliki strategi yang dapat digunakan dalam analisis, Strategi-strategi yang digunakan matrik SWOT yaitu sebagai berikut, (Rangkuti, 2013, h. 83):

1. Strategi S.O

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2. Strategi S.T

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi W.O

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi W.T

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.5.4 Tahapan Perancangan Analisis SWOT

Kinerja perusahaan dapat ditentukan dari kombinasi faktor *eksternal* dan faktor *internal* perusahaan. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT membandingkan faktor *internal* dan *eksternal* perusahaan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada diagram analisis SWOT Gambar 2.3.



Gambar 2. 2 Analisis SWOT

(Sumber : Freddy Rangkuti, 2013)

Pada gambar diatas dapat dilihat bahwa analisis SWOT memili 4 kuadran dalam tahapan perancangannya. Penjelasan mengenai 4 kuadran dari analisis SWOT yaitu :

Kuadran I :

Ini merupakan situasi yang menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

Kuadran II :

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi *internal*. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi *diversifikasi* (produk/pasar).

Kuadran III :

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak menghadapi beberapa kendala/kelemahan *internal*. Fokus strategi ini adalah meminimalkan masalah *internal* perusahaan sehingga dapat merebut pasar yang lebih baik (*turn around*).

Kuadran IV :

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan *internal*. Fokus strategi yaitu melakukan tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar (*defensive*).

Dalam analisis SWOT, dilakukan perbandingan antara faktor-faktor strategis *internal* maupun *eksternal* untuk memperoleh strategi terhadap seluruh faktor-faktor baik *eksternal* dan *internal*, kemudian dilakukan skoring atau pemberian nilai terhadap seluruh strategi. Berdasarkan hasil skoring yang diperoleh kemudian ditentukan fokus rekomendasi strategi untuk mendapatkan strategi terbaik.

2.6 Analisis Internal

Semua organisasi mempunyai kekuatan dan kelemahan dalam berbagai fungsional bisnis. Fred R. David (2004) mengemukakan kekuatan dan kelemahan dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa aspek, yaitu organisasi, pemasaran, produksi, dan sumber daya manusia.

2.6.1 Aspek Organisasi

Tujuan dari pengorganisasian adalah mencapai usaha secara terkoordinasi dengan menetapkan hubungan antara tugas dan wewenang. Pengorganisasian berarti siapa yang mengerjakan apa dan siapa melaporkan kepada siapa. Banyak sekali contoh dalam sejarah mengenai perusahaan yang terorganisasi dengan baik berhasil bersaing melawan dan dalam beberapa kasus mengalahkan, perusahaan yang jauh lebih kuat tetapi kurang baik pengorganisasiannya. Fungsi pengorganisasian dalam manajemen terbagi menjadi tiga aktivitas yang berurutan: membagi-bagi tugas menjadi pekerjaan yang lebih sempit (spesialisasi pekerjaan), menggabungkan pekerjaan untuk membentuk departemen (departemenisasi), dan mendelegasikan wewenang (Fred R. David, 2004).

2.6.2 Aspek Pemasaran

Pemasaran dapat digambarkan sebagai proses menetapkan, mengantisipasi, menciptakan, serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan produk atau jasa. Fred R. David (2004) mengemukakan terdapat tujuh dasar fungsi pemasaran:

1. Analisis pelanggan

Analisis pelanggan adalah meneliti dan mengevaluasi kebutuhan, kemauan, serta keinginan pelanggan dengan melibatkan sejumlah kegiatan seperti survey pelanggan, analisis informasi konsumen, evaluasi strategi posisi pasar, mengembangkan profil pelanggan, dan menentukan strategi pasar yang optimal. Informasi yang diperoleh dari analisis pelanggan bisa sangat penting untuk membuat pernyataan misi yang efektif. Profil pelanggan dapat mengungkapkan karakteristik demografi dari pelanggan organisasi. Pembeli, penjual, distributor, pramuniaga, manajer, pedagang besar (*wholesaler*), pedagang ritel (*retailer*), pemasok dan kreditor semuanya dapat berpartisipasi dalam mengumpulkan informasi untuk mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

2. Menjual produk atau jasa

Implementasi yang sukses umumnya tergantung pada kemampuan sebuah organisasi untuk menjual produk atau jasanya. Menjual terdiri dari berbagai aktivitas pemasaran, seperti pemasangan iklan, promosi penjualan, pemberitahuan atau hubungan masyarakat, penjualan tatap muka, manajemen tatap muka, manajemen tenaga penjualan, hubungan dengan pelanggan, dan hubungan dengan dealer.

3. Perencanaan produk atau jasa

Perencanaan produk dan jasa mencakup kegiatan seperti uji pemasaran; menentukan posisi produk dan merk; memberikan garansi; pembuatan kemasan; menetapkan pilihan produk, fitur produk, gaya produk, dan mutu produk; menghapus produk lama; dan memberikan pelayanan kepada pelanggan. Perencanaan produk dan jasa menjadi sangat penting ketika sebuah perusahaan menjalankan strategi pengembangan produk atau diversifikasi. Salah satu teknik perencanaan produk dan jasa yang paling efektif adalah uji pemasaran. Uji pemasaran memungkinkan suatu organisasi untuk menguji rencana pemasaran alternatif dan untuk meramalkan penjualan produk baru di masa mendatang. Uji pemasaran lebih sering dipakai oleh perusahaan barang kebutuhan sehari-hari ketimbang oleh perusahaan barang industri. Dengan uji pemasaran, perusahaan dapat terhindar dari kerugian besar karena kelemahan produk dan pendekatan pemasaran yang tidak efektif telah diketahui sebelum produksi skala besar dimulai.

4. Menetapkan harga

Ada lima pihak utama yang berkepentingan (*stakeholders*) yang mempengaruhi keputusan penentuan harga, yaitu konsumen, pemerintah, pemasok, distributor, dan pesaing. Kadang-kadang sebuah organisasi melakukan strategi integrasi ke depan (*forward integration strategy*) dengan alasan utama untuk memperoleh kendali lebih baik atas harga yang dibebankan untuk konsumen. Pemerintah dapat memberlakukan hambatan pada pematokan harga, diskriminasi harga, harga minimum, penentuan harga unit, periklanan harga unit, periklanan harga, dan kendali harga.

5. Distribusi

Distribusi mencakup pergudangan, saluran dan cakupan distribusi, lokasi ritel, wilayah penjualan, tingkat dan lokasi persediaan, alat transportasi, perdagangan besar (*wholesaling*) dan perdagangan ritel (*retailing*). Sebagian besar produsen dewasa ini tidak menjual barang mereka langsung kepada konsumen. Berbagai badan pemasaran berfungsi sebagai perantara; mereka menggunakan berbagai nama seperti pedagang besar, pengecer, pialang, fasilitator, agen, pedagang, atau hanya distributor. Organisasi yang sukses dapat mengidentifikasi dan mengevaluasi berbagai cara alternatif untuk mencapai pasar yang paling besar. Ada berbagai macam pendekatan mulai dari penjualan langsung sampai menggunakan hanya satu atau banyak pedagang besar dan pedagang eceran.

Kekuatan dan kelemahan dari setiap cara alternatif tersebut harus ditentukan menurut kriteria ekonomi, kendali, dan adaptasi. Organisasi harus mempertimbangkan biaya dan manfaat dari berbagai pilihan menjual melalui pedagang besar dan pedagang eceran. Mereka harus mempertimbangkan pentingnya memotivasi dan mengendalikan anggota penyalur penjualan serta pentingnya kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan di masa depan.

6. Riset pemasaran

Riset pemasaran adalah mengumpulkan, mencatat, dan menganalisis secara sistematis data mengenai masalah yang berkaitan dengan pemasaran barang dan jasa. Riset pemasaran dapat mengungkapkan kekuatan dan kelemahan yang penting. Dalam hal ini, para peneliti pemasaran menggunakan berbagai skala, instrument, prosedur, konsep dan teknik untuk mengumpulkan informasi. Kegiatan riset pemasaran mendukung semua fungsi bisnis utama dari suatu organisasi. Organisasi yang memiliki keterampilan riset pemasaran yang baik mempunyai kekuatan yang pasti dalam menjalankan strategi umum.

7. Analisis peluang

Fungsi ketujuh dari pemasaran adalah analisis peluang yang didalamnya termasuk menilai biaya, manfaat dan risiko yang berkaitan dengan keputusan pemasaran. Ada tiga langkah yang diperlukan untuk melakukan analisis biaya/ manfaat, yaitu:

- a. Menghitung biaya total yang terkait dengan suatu keputusan.
- b. Memperkirakan manfaat total dari keputusan, dan
- c. Membandingkan biaya total dengan manfaat total.

Ketika manfaat yang diharapkan melebihi biaya total, peluang menjadi lebih menarik. Kadang-kadang variabel yang dimasukkan dalam analisis biaya/ manfaat tidak dapat dihitung atau bahkan diukur, tetapi biasanya perkiraan yang rasional agar analisis dapat terlaksana. Salah satu faktor kunci yang harus dipertimbangkan adalah risiko. Analisis biaya/ manfaat harus juga dilaksanakan ketika suatu perusahaan sedang mengevaluasi berbagai cara alternatif agar bertanggung jawab secara sosial.

2.6.3 Aspek Produksi/ Operasi

Fred R. David (2004) mengemukakan fungsi produksi/ operasi dari suatu usaha terdiri dari semua aktivitas yang mengubah masukan menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi/ operasi berkaitan dengan *input*, transformasi, *output* yang berbeda antara industri dan pasar. Operasi manufaktur mentransformasi atau mengubah masukan seperti bahan baku, tenaga kerja, modal, mesin, dan fasilitas menjadi barang jadi atau jasa. Seperti ditunjukkan dalam Tabel 2.5.

Tabel 2. 6 Fungsi-Fungsi Dasar Manajemen Produksi

Fungsi	Uraian
1. Proses	Keputusan proses menyangkut desain dan sistem produksi fisik. Keputusan spesifik terdiri dari pilihan teknologi, tata letak fasilitas, analisis alur proses, lokasi fasilitas, penyeimbangan lini, kendali proses, dan analisis transportasi
2. Kapasitas	Keputusan kapasitas menyangkut penetapan tingkat keluaran optimal untuk organisasi, yaitu tidak terlalu banyak dan tidak terlalu sedikit. Keputusan spesifik termasuk peramalan, perencanaan fasilitas, perencanaan agregat, penjadwalan, perencanaan kapasitas, dan analisis antrian.
3. Sediaan	Keputusan sediaan mencakup mengelola banyak bahan baku, proses pekerjaan, dan barang jadi. Keputusan spesifik termasuk apa yang dipesan, kapan dipesannya, berapa banyak yang dipesan, dan penanganan material.
4. Tenaga Kerja	Keputusan tenaga kerja berkenaan dengan mengelola tenaga kerja terampil, tidak terampil, klerikal, dan manajerial. Keputusan spesifik terdiri dari desain kerja, pengukuran kerja, pengayaan kerja, standar kerja, dan teknik motivasi.
5. Mutu	Keputusan mutu bertujuan untuk memastikan bahwa barang dan jasa bermutu tinggi dihasilkan. Keputusan spesifik termasuk pengawasan mutu, pengambilan sampel, pengujian, jaminan mutu, dan pengawasan biaya.

(Sumber: Fred R. David, 2004)

Banyak manajer produksi/ operasi menyadari bahwa pelatihan lintas karyawan (*cross training*) dapat membantu perusahaan merespon perubahan pasar dengan lebih cepat. Pelatihan lintas karyawan dapat meningkatkan efisiensi, mutu, produktivitas, dan keputusan kerja.

2.6.4 Aspek Sumber Daya Manusia

Aspek SDM ini diwakili oleh penelitian dan pengembangan (Litbang). Banyak perusahaan tidak melakukan litbang dan banyak juga perusahaan lainnya yang tergantung pada kesuksesan aktivitas litbang agar dapat bertahan. Perusahaan yang menjalankan strategi pengembangan produk harus mempunyai orientasi litbang yang

kuat. Organisasi berinvestasi dalam litbang karena mereka yakin bahwa investasi seperti itu akan menghasilkan produk atau jasa yang unggul dan mereka bisa memiliki keunggulan kompetitif. Anggaran litbang diarahkan pada pengembangan produk baru sebelum pesaing melakukannya, memperbaiki mutu produk atau memperbaiki proses manufaktur untuk mengurangi biaya (Fred R. David, 2004).

2.6.5 Matriks Faktor Strategi Internal

Analisis faktor strategis internal adalah analisis yang menilai faktor kekuatan dan kelemahan berdasarkan kinerja yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Setelah mengidentifikasi faktor strategi internal perusahaan selanjutnya dibuat tabel IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi *internal* dalam kerangka *Strength* dan *Weakness* perusahaan. Tahapannya matriks IFAS adalah (Rangkuti 2006):

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan pada kolom 1.
2. Memberikan bobot masing-masing faktor pada kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategi perusahaan. (Bobot dari semua faktor strategis ini tidak boleh melebihi skor total 1,00).
3. Menghitung *rating* (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberi skala mulai dari 4 (sangat baik/*outstanding*) sampai dengan 1 (sangat tidak baik/*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut pada kondisi organisasi. Pemberian nilai *rating* untuk kekuatan bersifat positif, artinya peluang yang semakin besar diberi *rating* +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi nilai +1. Sementara untuk *rating* kelemahan bersifat sebaliknya, yaitu jika nilai kelemahan perusahaan besar, maka *rating*nya 1 dan jika nilai ancamannya kecil, maka nilainya 4.

Sebagai contoh untuk lebih jelas matriks IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) yang dibuat untuk pembobotan strategi-strategi *internal* dapat dilihat pada Tabel 2.6.

Tabel 2. 7 Contoh Faktor-Faktor Strategis Internal (IFAS)

Faktor-faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan (Bobot x Rating)	Komentar
Kekuatan:				
• Budaya kualitas maytag	0.15	4	0.6	Kualitas kunci sukses
• Pengalaman top manager	0.15	4	0.6	Mengetahui produk

Faktor-faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan (Bobot x Rating)	Komentar
• Integrasi vertikal	0.1	4	0.4	Hubungan baik
• Hubungan yang baik dengan SDM	0.05	3	0.15	Baik tapi cenderung turun
• Memilih orientas internasional	0.15	3	0.45	Memiliki reputasi baik
Kelemahan:				
• Proses produksi (R&D)	0.05	2	0.1	Lambat untuk produk baru
• Saluran distribusi	0.05	2	0.1	Ancaman superstore
• Dukungan kondisi keuangan kurang baik	0.15	1	0.3	Tingginya hutang
• Posisi global sangat kurang	0.1	1	0.1	Lemah di luar UK dan Aust
• Fasilitas manufaktur	0.05	1	0.05	Perlu investasi sekarang
T o t a l	1		2.85	

(Sumber : Rangkuti, 2006)

2.7 Analisis Eksternal

Tujuan analisis eksternal adalah membuat daftar terbatas mengenai berbagai peluang yang dapat menguntungkan perusahaan dan berbagai ancaman yang harus dihindari. Fred R. David (2004) mengemukakan analisis eksternal dipengaruhi oleh dua faktor lingkungan, yaitu: lingkungan makro (lingkungan umum) dan lingkungan mikro (lingkungan industri).

2.7.1 Lingkungan Makro (Lingkungan Umum)

Lingkungan makro adalah kekuatan-kekuatan yang timbul dan berada diluar jangkauan serta biasanya terlepas dari situasi operasional perusahaan. Husein Umar (2008) mengemukakan lingkungan makro terdiri dari

1. Faktor politik, pemerintah, dan hukum

Arah, kebijakan, dan stabilitas politik pemerintah menjadi faktor penting bagi para pengusaha untuk berusaha. Situasi politik yang tidak kondusif akan berdampak negatif bagi dunia usaha, begitu pula sebaliknya. Beberapa hal utama yang perlu diperhatikan dari faktor politik agar bisnis dapat berkembang dengan baik, adalah:

- Undang-undang tentang lingkungan dan perburuhan,
- Peraturan tentang perdagangan luar negeri,
- Stabilitas pemerintah, Peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja,
- Sistem perpajakan.

2. Faktor Ekonomi

Kondisi ekonomi suatu daerah atau negara dapat mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan. Semakin buruk kondisi ekonomi, semakin buruk pula iklim berbisnis. Beberapa faktor kunci yang perlu diperhatikan dalam menganalisis ekonomi suatu daerah atau negara adalah:

- Siklus bisnis,
- Ketersediaan energi,
- Inflasi,
- Suku bunga,
- Investasi,
- Harga-harga produk dan jasa
- Produktivitas, dan Tenaga Kerja

Faktor-faktor ekonomi mempunyai dampak langsung terhadap potensi daya tarik bagi strategi. Misalnya suku bunga naik, dana yang dibutuhkan untuk penambahan modal menjadi sangat mahal atau tidak tersedia. Juga, jika suku bunga naik, penghasilan diskresioner (*discretionary income*) turun, dan permintaan akan barang-barang yang bukan pokok (*discretionary goods*) juga turun.

3. Faktor sosial

Kondisi sosial masyarakat memang berubah-ubah. Hendaknya perubahan-perubahan sosial yang terjadi yang mempengaruhi perusahaan dapat diantisipasi oleh perusahaan. Kondisi sosial ini banyak aspeknya, misalnya sikap, gaya hidup, adat-istiadat, dan kebiasaan orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan, sebagai yang dikembangkan misalnya dari kondisi kultural, ekologis, demografis, religius, pendidikan dan etnis. Seperti kekuatan lain dalam lingkungan eksternal yang jauh (*remote environment*), kekuatan sosial adalah dinamis.

4. Faktor teknologi

Dewasa ini perkembangan teknologi mengalami kemajuan yang pesat, baik di bidang bisnis maupun di bidang yang mendukung kegiatan bisnis. Sebenarnya, teknologi itu tidak hanya mencakup penemuan-penemuan yang baru saja, tetapi juga meliputi cara-cara pelaksanaan atau metode-metode baru dalam mengerjakan suatu pekerjaan, artinya bahwa ia memberikan suatu gambaran yang luas, yang meliputi mendesain, menghasilkan, dan mendistribusikan. Setiap kegiatan usaha

yang diinginkan untuk berjalan terus menerus harus selalu mengikuti perkembangan-perkembangan teknologi yang dapat diterapkan pada produk atau jasa yang dihasilkan atau pada cara operasinya. Agar perusahaan tidak terpuruk karena kesalahan dalam penggunaan teknologi, maka beberapa hal penting perlu diperhatikan, misalnya:

- Bagaimana kecepatan transfer teknologi oleh para pekerja,
- Bagaimana masa/ waktu keusangan teknologinya, dan
- Bagaimana harga teknologi yang akan diadopsi.

5. Faktor demografi

Faktor demografi terdiri dari:

- a. Perubahan jumlah penduduk akan mempengaruhi permintaan, misalnya pada daerah yang jumlah penduduknya menurun, tentu akan memindahkan usahanya ke daerah yang penduduknya tumbuh.
- b. Perubahan struktur usia penduduk akan mempengaruhi pemindahan jenis produk sesuai dengan perubahan umurnya.
- c. Distribusi pendapatan.
- d. Tingkat pengangguran.

2.7.2 Lingkungan Mikro (Lingkungan Industri)

Lingkungan mikro adalah para pelaku yang secara langsung berkaitan dengan lingkungan, yang mempengaruhi perusahaan. Kotler (2008) mengemukakan lingkungan mikro ini terdiri dari:

1. Pelanggan

Para manajer harus dapat mengantisipasi perubahan perilaku konsumen, karena konsumen (pembeli) mempunyai kekuatan tawar-menawar, terutama pembeli yang melakukan pembelian dalam jumlah yang besar. Pembeli cenderung melakukan pembelian secara selektif, apalagi pembeli mempunyai informasi yang lengkap tentang permintaan, harga pasar, dan harga pemasok, sehingga posisi tawar-menawar pembeli semakin kuat. Oleh karena itu perusahaan harus memperbaiki posisi strateginya. Disamping itu ada pula pembeli yang tidak begitu sensitif terhadap harga, karena yang terpenting bagi mereka adanya atribut dari produk yang diinginkan.

2. Pemasok

Pemasok juga mempunyai kekuatan tawar-menawar terhadap peserta industri, karena pemasok merupakan ancaman serius yang perlu diperhitungkan. Untuk itu perlu perusahaan perlu membina hubungan yang erat. Pemasok yang kuat dapat menekan industri yang dapat mengimbangi dengan kenaikan harganya. Pemasok ini akan bertambah kuat apabila para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan, tidak menghadapi produk pengganti, produk pemasok merupakan input yang penting bagi pemasok dan pemasok menghadapi integrasi kedepan dari pemakai. Kekuatan pemasok dapat dikendalikan oleh suatu perusahaan besar (misalnya perusahaan kelompok konglomerat), sehingga semua persediaan pemasok dicaplok oleh perusahaan tersebut.

3. Pesaing

Pesaing terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat adanya peluang untuk memperbaiki posisi. Strategi bersaing yang efektif meliputi tindakan-tindakan yang *ofensif* atau *defensive* guna menciptakan posisi yang aman (*defendable position*) terhadap kekuatan-kekuatan pesaing. Ada tiga faktor penting yang harus diperhatikan mengenai pesaing, yaitu:

a. Masuk dan keluarannya pesaing

Masuknya perusahaan baru merupakan ancaman bagi perusahaan, apabila pesaing baru tersebut mampu menciptakan diferensiasi produk dan mampu menawarkan harga yang lebih rendah dengan kualitas yang sama. Oleh karena itu terlebih dahulu perusahaan harus mengantisipasi kesulitan bahan baku dan berusaha lebih dahulu (jika perlu) menciptakan diferensiasi produk.

b. Ancaman produk atau jasa pengganti

Produk pengganti adalah persoalan mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Oleh karena itu perlu mengenal dan menganalisis keunggulan-keunggulan produk pengganti ini. Apakah harganya yang lebih murah? ciri khasnya yang lebih menarik.

c. Kemungkinan terjadinya perubahan dalam strategi pesaing

Harus dianalisis kapan pesaing melakukan perubahan strateginya. Besarnya persaingan menyebabkan semakin banyaknya persaingan pada harga, kualitas, pelayanan, dan lain-lain yang dapat mempengaruhi tercapainya perusahaan.

4. Publik (masyarakat)

Publik (masyarakat) sering mengisyukan sesuatu produk atau sesuatu perusahaan atau suatu merk, sehingga amat mempengaruhi permintaan barang tersebut. Isu publik ini kadang-kadang tajam dibandingkan dengan ancaman lainnya. Isu ini bisa saja dilansir secara sengaja oleh kelompok tertentu yang memang menginginkan kehancuran atau bisa saja secara tidak sengaja. Oleh karena itu perusahaan harus waspada terhadap isu-isu masyarakat ini.

5. Kreditor

Pihak kreditor menjadi pihak pendukung lainnya yang mempengaruhi maju tidaknya perusahaan tersebut. Pihak kreditor memberi bantuan dana untuk membantu kelancaran usaha pada suatu perusahaan.

2.7.3 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Analisis faktor strategis *eksternal* difokuskan pada kondisi yang ada dan kecenderungan yang muncul dari luar perusahaan, tetapi dapat memberi pengaruh kinerja organisasi. Setelah mengetahui faktor-faktor strategi *eksternal*, selanjutnya susun tabel faktor-faktor Strategis *Eksternal* (*External Strategic Factors Analysis Summary/EFAS*), dengan tahapan pembobotan matriks faktor EFAS sebagai berikut, (Rangkuti, 2006):

1. Menyusun faktor peluang dan ancaman pada kolom 1.
2. Memberikan bobot masing-masing faktor pada kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Bobot dari semua faktor strategis yang berupa peluang dan ancaman ini harus berjumlah 1.
3. Menghitung *rating* dalam (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberi skala mulai dari 4 (sangat baik/*outstanding*) sampai dengan 1 (sangat tidak baik/*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut pada kondisi organisasi. Pemberian nilai *rating* untuk peluang bersifat positif, artinya peluang yang semakin besar diberi *rating* +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi nilai +1. Sementara untuk *rating* ancaman bersifat sebaliknya, yaitu jika nilai ancamannya besar, maka *rating*nya -4 dan jika nilai ancamannya kecil, maka nilainya -1.
4. Mengalikan bobot faktor pada kolom 2 dengan *rating* pada kolom 3. Hasilnya adalah skor pembobotan untuk masing-masing faktor. Untuk memperoleh faktor bobot dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-

masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*)

5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan bagaimana faktor tersebut dipilih dan bagaimana skor pembobotan dihitung.
6. Menghitung jumlah skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai ini adalah untuk memetakan posisi organisasi pada diagram analisa SWOT.

Sebagai contoh untuk lebih jelas matriks EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*) yang dibuat untuk pembobotan strategi-strategi *eksternal* dapat dilihat pada Tabel 2.8.

Tabel 2. 8 Contoh Faktor-Faktor Strategis *Eksternal*

Faktor-faktor Strategis <i>Eksternal</i>	Bobot	Rating	Skor Pembobotan (Bobot x Rating)	Komentar
Peluang :				
• Integrasi ekonomi Eropa	0.2	4	0.8	Akuisisi
• Perubahan struktur demografi	0.15	4	0.6	Kualitas Maytag
• Pembangunan ekonomi di Asia	0.15	4	0.6	Keberadaan Lemah
• Terbukanya Eropa Timur	0.2	3	0.6	
• Kecenderungan superstores	0.1	3	0.3	
Ancaman:				
• Meningkatnya peraturan pemerintah	0.02	2	0.04	Perlu hati-hati
• Meningkatnya persaingan	0.05	2	0.1	Perlu hati-hati
• Whirlpool dan ellectrolux menjadi global	0.05	2	0.05	Tantangan baru
• Munculnya teknologi baru	0.05	1	0.05	Diperhatikan
• Perusahaan Jepang	0.03	1	0.03	

(Sumber : Rangkuti, 2006)